مجلة كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، م١٠، ص ص ٨٩ - ١١١ (١٩٨٥).

التخطيط والتطوير المهنى للعاملين

الدكتور زهير الصباغ

جامعة اليرموك، اربد، الأردن

هناك العديد من المنظمات التى لا تهتم على الإطلاق بمساعدة العاملين على تخطيط وتطوير مستقبلهم المهني حيث تقوم بايجاد وظائف مجمدة لا تساعد العاملين على الارتقاء الى الامام مهنيا داخل السلم الوظيفي. كما أن هناك بعض المفاهيم الخاطئة والسائدة بخصوص هذا الموضوع رغم العديد من الأسباب التى تدعو الى دراسته، أهمها التغيير الفنى والتكنولوجي الذى يحدث في العديد من الوظائف والذى يتطلب بالتالي إعداد العاملين مهنيا وحسن استغلال القوى العاملة. بدون شك تطوير المستقبل المهني للعاملين والتخطيط له مسئولية كل من الفرد والمنظمة.

في محاولة الفرد لتخطيط مستقبله المهني فهو يمر بعدة مراحل عند اختيار المهنة (الوظيفة) التي تشبع رغباته المهنية تبدأ تلك المراحل بمرحلة الخيال وانتهاء بمرحلة الاختيار الواقعي لمهنة ما (وظيفة) انطلاقا من القيم المهنية التي يؤمن بها. بعد هذا الاختيار الواقعي والنهائي يمر الفرد فيما يسمى بدورة الحياة المهنية والتي تشتمل على اربع مراحل هي التجربة، النمو، الإنتاجية، التداعى. يقوم الفرد خلال تلك الدورة بتقويم كافة قدراته وامكانياته بحيث يطور ما يحتاج منها من تطوير وبحيث يكون هناك نوع من التوافق بين امكانيات الفرد المهنية واحتياجات المنظمة وكذلك بين احتياجاته المهنية وبين أهداف المنظمة. حدوث هذا التوافق هو مسئولية كل من الفرد

والمنظمة وإن كانت المنظمة اكثر مسئولية حيث أنها المسئولة عن توفير وظائف تتسم بالمعنى والمسئولية وتعدد الأنشطة، وتوفير فرص التدريب والتطوير، وكذلك من خلال اعطاء العاملين الفرصة للارتقاء الى أعلى مهنيا.

إن الإنعكاسات إيجابية لتخطيط وتطوير العاملين مهنيا عديدة ومتنوعة كما أنها تنعكس ايجابيا على كل من الفرد والمنظمة. كما أن الواقع يؤكد بأن المصادر البشرية كأحد عناصر الإنتاج تتزايد قيمتها مع مرور الوقت (Appreciate) بسبب ما تكتسبه من خبرات وقدرات مع مرور الوقت وما يتضمنه ذلك من تدريب وتطوير. يتطلب هذا الواقع اعطاء هذا الموضوع المزيد من الأهمية.

تعانى العديد من المؤسسات والمنظمات من ارتفاع نسبة دوران العاملين ومن عدم توافر الشعور بالإلتزام والإنتماء بينهم. لا نستطيع أن نضع اللوم كله على العاملين حيث أن بعض اللوم يقع أيضا على كاهل المؤسسات والمنظمات، لماذا؟. ذلك لان معظم الوظائف في هذه المؤسسات والمنظمات وظائف مجمدة، وليس هناك إطلاقا فرص أو مجال للتقدم للأمام، وهي ما يطلق عليها (dead end jobs). تصميم الوظائف بهذا الشكل هو من وضع المؤسسات والمنظمات وليس للعاملين فيها أية علاقة سوى أداء العمل المطلوب منهم. تلك الوظائف بالرغم مما قد يصاحبها أحيانا من برامج تدريب وتنمية فانها لا تعطى العاملين الفرصة لتطوير (تنمية) مستقبلهم الوظيفي أو المهني في المؤسسات أو المنظمات التى يعملون بها. إن أية انسان عاقل يعمل في وظيفة أو مهنة ما يسعى دائما الى تنمية ذاته وتطوير مستقبله الوظيفي أو المهني ولكنه لا يسعى في معظم الأحيان الى الابقاء في وظيفة أو مهنة ما طوال حياته العملية وإن كان احيانا يصاحب ذلك زيادة في الدخل أو زيادة في المسئولية. هذا الانسان العاقل يسعى في معظم الأحيان الى التقدم الى الأمام والإرتقاء الى أعلى المستويات في السلم الوظيفي إن أمكن ذلك في المنظمة التى يعمل فيها. اذا لم تحقق له المنظمة أو أن تساعده بطريقة أو باخرى في تحقيق ذلك فهو بدون شك سوف يترك المنظمة.

هذا جزء من الموضوع، الجزء الآخر يتعلق برغبة العاملين في شتى مجالات العمل في البحث عن وظيفة أو مهنة (career) تساعدهم على افضل استغلال لامكاناتهم

وطاقاتهم واثبات قدراتهم، كما يبحثون أيضا عن منظمات تساعدهم على تحقيق ذلك من خلال الإرتقاء بسرعة في السلم الوظيفي وعدم التجمد في وظيفة محددة. من هنا يتبين لنا أهمية الدور الذى يجب أن يلعبه كل من الفرد والمنظمة في التخطيط لتطوير وتنمية المستقبل الوظيفي أو المهني للعاملين واكتسابهم المهارات والخبرات اللازمة لوضع وتنفيذ خطة لإحداث التطوير الوظيفي أو المهني المرتقب.

أهداف البحث

يهدف البحث الى دراسة النقاط التالية في موضوع التخطيط والتطوير المهني للعاملين:

١ ـ تعريف التخطيط والتطوير المهني واسباب دراسته والمفاهيم الخاطئة بخصوصه.

٢ ـ مراحل اختيار الفرد لمهنة (وظيفة) ما والقيم المرتبطة بهذا الاختيار.

٣ ـ دورة الحياة المهنية واثارها وانعكاساتها على أداء العاملين.

٤ ـ مكونات وخصائص التخطيط والتطوير المهني للعاملين ودور كل من الفرد والمنظمة.

سنبدأ البحث بالتعرف على معنى التخطيط المهني وعلى بعض المفاهيم التى قد تساعدنا على فهم الموضوع علما بأن الباحث يستخدم كلمة المهنة كمترادف لكلمة الوظيفة.

أولا: تعريف التخطيط والتطوير المهني Career planning & career development

تعنى كلمة مهنة (career)، «التزام الفرد لفترة زمنية طويلة بمهنة معينة» وهناك من يعرفها بانها «الوظيفة التي يحدد الفرد من خلالها مستقبله الاقتصادي»، أما عن تعريف التخطيط المهني فهو «ذلك التخطيط الذى يحاول الفرد من خلاله ان يحدد امكانياته وقدراته الحالية في مهنة ما وكيفية تنميتها للعمل في مهنة أخرى مستقبلا»[1].

---

(١) **W. Clueck**, Personnel: *A Diagmastic Approach* Business Publication, Inc., 1974, p. 262.

أما التطوير المهني فانه يعرف بأنه «يشمل مجموعة الوظائف المختلفة التي يستطيع الفرد أن يشغلها انطلاقا من اسفل السلم الوظيفي في المنظمة صعودا الى القمة حتى الوصول الى سن التقاعد»(٢).

ثانيا: اسباب دراسة التخطيط والتطوير المهني

قد يتساءل المرء ماهي الأسباب التي تدعو الى الاهتمام بالتخطيط والتطوير المهني ودراسته. قبل الإجابة على هذا السؤال سوف نتعرض الى بعض المفاهيم الخاطئة بخصوص التخطيط والتطوير المهني والتي قد تكون في حد ذاتها أسباب دراسة الباحث له.

المفاهيم الخاطئة بخصوص التخطيط والتطوير المهني (**Myth**)

١ - يحصل على أفضل النتائج المهنية أولئك الذين يعملون دائما بجد واخلاص.
٢ - يحصل على أفضل النتائج المهنية اولئك الذين يتمتعوا دائما بمستوى اداء مرتفع أو متميز.
٣ - ترتبط فرص التطوير المهني بنوعية وطبيعة الرئيس المباشر للفرد.
٤ - يعتمد التطوير المهني لمستقبل الفرد على مدى اهتمام رئيسه به وبعمله وبادائه.
٥ - يعتمد التطوير المهني لمستقبل الفرد على مدى نجاحه في ادراكه لنقاط الضعف في ادائه ومحاولة تحسينها.
٦ - مهما كان نوعية العمل الذى يقوم به الفرد يجب أن يكون دائما جيد النوعية.
٧ - عمل شيء أفضل من عمل لا شيء.
٨ - ان ترقية الفرد دلالة على قيامه باداء عمله بشكل جيد(٣).

---

(٢) **R. Barkhous,** Career Development: whose responsibility *SAM Advance Management Journal,* (Summer 1978), pp. 51-57.

(٣) **A. Souerwine,** Career strategies: Planning for personal growth, *Management Review,* (June 1974), pp. 55-60.

تلك بعض المفاهيم الشائعة والخاطئة في أذهان الكثير من الإداريين والعاملين من حيث المعنى والمحتوى مما يدل على أنها ليست ذات دلالة على تقدم وتطور الفرد وظيفيا ومهنيا. انطلاقا من ذلك فان المفهوم الأساسي الذى يجب إداركه بخصوص هذا الموضوع هو إدراك الفرد لذاته (self awareness). والذى يقول بأن إدراك الفرد الواقعي للعوامل الأساسية لنجاحه وتطوير مستقبله المهني وإدراكه لكيفية حسن استغلاله لكافة امكانياته وقدراته في حدود الواقع العملي الذى يعمل فيه يساعده بالتالي على أن يدرك واقعيا إمكانية تحقيق تطلعاته المهنية المستقبلية والتخطيط لتحقيقها(٤).

إلى جانب المفاهيم الخاطئة السالفة الذكر. والى جانب أهمية إدراك الفرد لذاته هناك بعض الأسباب الأخرى لدراسة موضوع التخطيط والتطوير المهني منها مايلي:

١ - إيجاد الشعور بالرضا في العمل والشعور بالإلتزام بين العاملين، وبالتالي تخفيض حدة دورانهم.
٢ - مساعدة العاملين على تحمل العديد من الضغوط في العمل، التي قد تنشأ من التغيير في المسئوليات والصلاحيات وفي متطلبات العمل.
٣ - التغيير العلمي والفني (التكنولوجي) الذى قد يؤثر على نوعية وطبيعة المهام والوظائف ومحتوى العمل مما قد يشعر الفرد بانه عديم النفع أو الجدوى.
٤ - التغيير الذى يطرأ باستمرار على المفاهيم والقيم الاجتماعية الخاصة بالعمل، حيث لم يصبح العمل كما كان في الماضي أهم الاهتمامات في الحياة، هناك أيضا الاهتمامات الاسرية والاجتماعية.
٥ - التعرف بموضوعية على كافة إمكانيات وقدارت ومهارات العاملين المختلفة والمتعددة وكيفية تنميتها وحسن استغلالها.
٦ - التخطيط لأفضل استغلال للقوى العاملة لتطوير وتنمية المنظمة كضمان لاستمرار فاعليتها.
٧ - محاولة التقريب والتوفيق ما بين إمكانيات العاملين المختلفة واحتياجات العمل.

(٤) **D. Bowen,** Career planning for employee development, *California Management Review*, (Winter 1977), pp. 23-35.

٨ ـ تفهم الشعور بالاحباط الذى قد يسود بين العاملين بسبب تجمد مستقبلهم المهني والوظيفي وشعورهم بالحاجة إلى تغييره.

٩ ـ المنافسة الشديدة في أسواق العمالة على العاملين خاصة أولئك ذوى الخبرة والاختصاص.

١٠ ـ أصبحت اهتمامات العاملين في معظمها أكثر تركيزا على مستقبلهم المهني منها على احتياجات المنظمة وأهدافها(٥).

ثالثا: مراحل اختيار المهنة والقيم المرتبطة بها

قبل التعرض تفصيليا الى كيف يتم التخطيط والتطوير المهني يجب أن ندرك وأن نتعرف على المراحل التي يمر بها الفرد عند اختياره لوظيفة أومهنة ما والقيم التي تؤثر على تلك المراحل وبالتالي اختيار الفرد. كما تتأثر مراحل اختيار الفرد لمهنة ما بثلاث عناصر أساسية هي الاستمرارية في تلك المراحل، صعوبة العودة الى المراحل السابقة، واخيراً المقايضة في عملية الاختيار.

يمر الفرد بثلاث مراحل أساسية هي:

١ ـ مرحلة الخيال (*Fantasy*)

يفكر الفرد في تلك المرحلة فيما يريد أن يفعل أو يريد أن يصبح في المستقبل بدون النظر بموضوعية لواقع الامور وبدون إدراك لامكانياته وخبراته وقدراته ونقاط ضعفه.

٢ ـ المرحلة المؤقتة (*Tentative*)

يختار الفرد مؤقتا، أو مرحليا، مهنة ما. وهذا الاختيار غير موضوعي حيث أنه مبنيا أساسا على الاهتمامات الشخصية، المبادىء والقيم الشخصية والاحتياجات والرغبات الشخصية.

---

(٥) **Clueck,** *op. cit.*, p. 263. **D. Miller,** Career and Management in Organizations, *SAM Advance Management Journal*, (Spring 1978), pp. 33-43.

٣ ـ *مرحلة الاختيار الواقعي أو النهائي* (*Realistic choice*)

تخضع هذه المرحلة الى المقايضة (compromise) بين ما يريده الفرد وبين ما يستطيع الحصول عليه أو ماهو متوافر فعليا من فرص عمل أو وظائف في سوق العمالة آخذين بعين الاعتبار إمكانيات الفرد ورغباته . كما تخضع عملية المقايضة الى عمليتين أساسيتين هما البحث عن وجمع معلومات عن عدة وظائف وبلورة تلك المعلومات . ترتبط البلورة (crystallization) مباشرة بعدة عوامل شخصية منها الجنس ، الخبرة ، الذكاء ، الدوافع ، الأهداف ، الإمكانيات ، القيم ، المبادىء والاتجاهات[٦] .

تتأثر بدون شك مراحلِ اختيار الفرد لمهنة ما (وظيفة) ، من خلال المراحل الثلاث السابق ذكرها بقيمة تجاه العمل (value orientation toward work) .

يتفاوت معدل التأثر بهذه القيم من فرد الى فرد وبدرجات مختلفة طبقا الى أهمية هذه القيَم أو إحداها للفرد مهنيا .

هناك أربعة أنواع من هذه القيم :

١ ـ *القيم الفردية* (*individualistic*) : يتميز الفرد طبقا لتلك القيم بالرغبة الشديدة في التحديد شخصيا وتفصيليا للمهام والأنشطة المطلوبة في العمل . والرفض الشديد لأي تدخل أو أية مؤثرات خارجية من أية مصدر كان قد تؤثر على أو تعوق أدائه وتعوق اشباع رغباته الشخصية . كما يسعى الفرد هنا الى استغلال كافة طاقاته باقصى صورة كما يتميز أيضا بالرغبة في الحرية والاستقلالية في العمل مع رفض أراء وارشادات الأخرين .

٢ ـ *القيم القيادية* (*leadership*) : يتميز الفرد طبقا لتلك القيم بالتركيز على والاهتمام بالعلاقات الافقية والرأسية مع الآخرين في العمل كما يتميز أيضا بالرغبة الشديدة في السيطرة على وتوجيه سلوك الآخرين في العمل والبحث

---

(٦) E. Ginzberg, *The Development of Human Resources*. McGraw-Hill, 1966, p. 48.

عن دور قيادى يعترف به الآخرين ويتيح له فرصة امتلاك الصلاحيات ومن ثم التأثير على سلوك الآخرين.

٣ ـ القيم الاجتماعية (*social*): يتميز الفرد طبقا لتلك القيم بالرغبة في الحصول على والاحتفاظ بموافقة الآخرين على الانضمام اليهم في مجموعة العمل بحيث يتمكن من اشباع رغباته المتعددة. ينشأ عن قبول انضمامه للمجموعة الالتزام بارائها وقيمها ومبادئها كما أنه على استعداد لتقبل أراء وارشادات الآخرين والتخلي عن استقلاليته الذاتية في سبيل صالح المجموعة.

٤ ـ القيم الايديولوجية (*ideological*): يتميز الفرد طبقا لتلك القيم بالإيمان بايدولوجية معنية سواء سياسية أو دينية.. الخ. وعلى استعداد للدفاع عنها والدعاية لها والى القيم التي يؤمن بها من خلال العمل. الاهتمام بالاحتياجات لرغبات الشخصية ليس بقدر الاهتمام بـ والدفاع عما يؤمن به من ايدولوجية. الالتزام بقضية (ايديولوجية) معينة واستغلال العمل للدفاع عن تلك القضية يميزه عن أفراد يؤمنون بقضايا (ايديولوجية) اخرى(٧).

ملاحظة أخيرة في سياق هذا الموضوع وهي أن هناك احيانا تداخل بين هذه القيم الأربعة وما ذكر ليس التصنيف الأول والأخير لها.

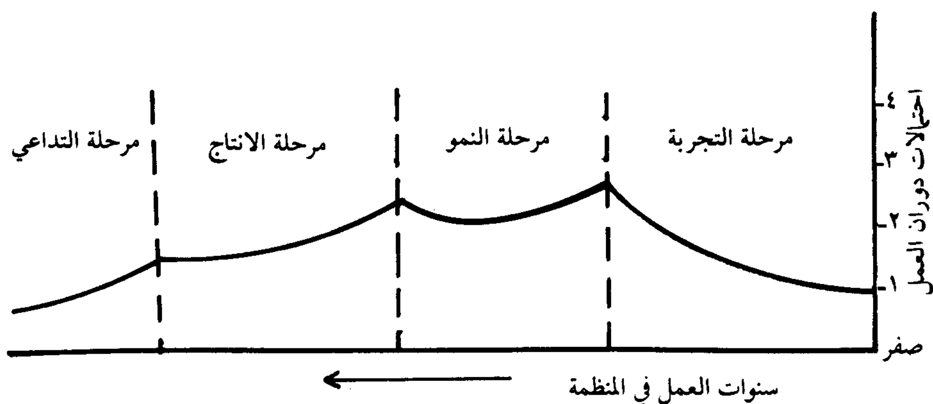
رابعا: دورة الحياة المهنية للعاملين (Employees career life cycle)

في سياق ما سبق ذكره بخصوص مراحل اختيار الفرد مهنة ما، لا تنتهي مشكلة المستقبل المهني باختيار الفرد لمهنة ما حيث يمر الفرد فيما يسمى بدورة الحياة المهنية التي تبين لنا لماذا يسعى بعض العاملين الى تخطيط وتطوير مستقبلهم المهني. تشبه هذه الفكرة ما يسمى بدورة السلعة في مجال التسويق حيث يسعى إدارى التسويق الى التخطيط لتطوير السلعة بحيث يستطيع المنافسة في الاسواق.

---

(٧) *Ibid*, pp. 48-49.

الرسم التالي يوضح لنا ماذا تعنى دورة الحياة المهنية :



تمثل كل مرحلة من المراحل الأربعة نقطة تحول جديدة في حياة الفرد الوظيفية والمهنية وعلاقتها باحتمالات دوران العمل[٨].

١ ـ مرحلة التجربة

يبدأ الفرد في هذه المرحلة في العمل في منظمة ما بعد اختياره لمهنة ما في مرحلة الاختيار الواقعي السابق ذكرها. كما يقيم الفرد في هذه المرحلة ايضا ثم يختار من بين ما تقدمه له المنظمة من فرص مستقبل مهني. يرتبط هذا الاختيار بمدى قناعة الفرد بقدرته على اشباع احتياجاته ورغباته المهنية من خلال العمل في هذه المنظمة. الشعور بعدم القدرة على اشباع تلك الرغبات يزيد من فرص دوران العمل أي البحث عن عمل آخر في منظمة أخرى. كما تقوم المنظمة أيضا من جانبها في تلك المرحلة بتقويم ما يستطيع الفرد تقديمه من خدمات أو مدى مساهمته بامكانياته وقدراته في تحقيق أهدافها من خلال تحمله للمسئوليات والصلاحيات والقيام باعباء العمل. تحدد نتيجة التقويم من قبل المنظمة الإبقاء على أو الاستغناء عن الفرد.

(٨) **J. Aplin,** Issues and problems in developing managerial careers and potentials, *Business, Quarter*, (Summer 1978), pp. 22-29.

٢ ـ مرحلة النمو

يتم في هذه المرحلة إعداد الفرد، بعد القرار بالابقاء عليه، ليتولى مهام ومسئوليات منصب أو دور محدد في المنظمة. كما يتوفر المنظمة في هذه المرحلة العديد من البرامج التدريبية والتنموية لغايات رفع مستوى أداء العاملين وتحسين انتاجياتهم وزيادة خبراتهم وتنمية مهاراتهم وامكانياتهم بحيث يكونوا قادرين على تحمل مهام ومسئوليات اكثر أهمية. يستطيع الفرد في هذه المرحلة بشيء من الدقة أن يحدد إن كان يمتلك المقدرة ويستطيع التقدم إلى الأمام في السلم الوظيفي للمنظمة إذا اعطيت أو سنحت له الفرصة.

٣ ـ مرحلة الإنتاجية

يساهم الفرد في هذه المرحلة مساهمة فعالة في تنفيذ اهداف المنظمة من خلال المشاركة في تحمل مسئوليات وصلاحيات عديدة. كما يتحدد في هذه المرحلة مستقبل الفرد المهني ذلك لأن معالم مركزه الإدارى في المنظمة بدأت تتضح بشكل أفضل. يصل مستوى الأداء في هذه المرحلة الى أعلى مستوى له نتيجة الى ارتفاع مستوى الخبرة والمهارة في العمل وازدياد الدافعية للعمل كما تزداد أيضا ضغوط العمل المتعددة.

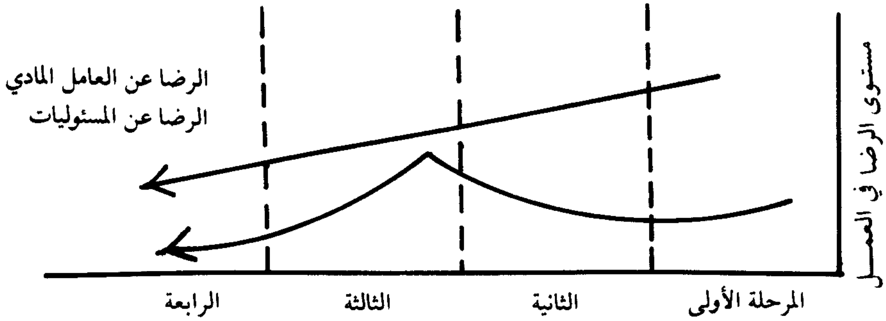
٤ ـ مرحلة التداعى

تمثل هذه المرحلة السنوات الأخيرة في حياة الفرد المهنية، تسمى هذه المرحلة مرحلة التداعى ليس بسبب انخفاض مستوى الأداء ولكن ذلك لأن الفرد يكون قد وصل الى أفضل مركز له في السلم الوظيفي للمنظمة. يضعف في بعض الأحيان في هذه المرحلة الشعور بالالتزام تجاه المنظمة واهدافها حيث يبدأ الفرد في البحث عن مجالات اهتمام أخرى خارج المنظمة. كما وأن طبيعة العمل لا تخضع في معظم الاحيان الى تغيير جذرى مما يولد الشعور بالضيق والملل وهو شعور كثير التواجد بين معظم اولئك الذين وصلوا الى تلك المرحلة[٩].

---

(٩) *Ibid.*

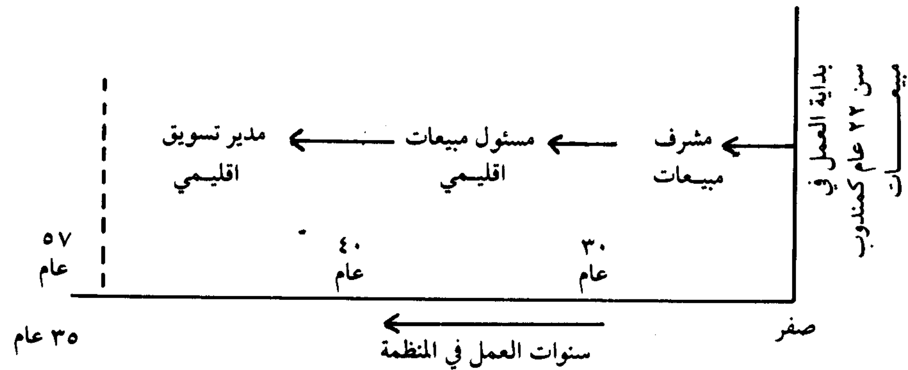
لا تتساوى هذه المراحل الأربعة في عدد السنوات كما وأنها لا تتشابه في جميع الوظائف والأعمال. يعود الاختلاف الى تعدد كل من نوعية الوظائف في المنظمات ونوعية الأفراد. يستغرق الانتقال من مرحلة الى مرحلة عدة سنوات يحاول الفرد خلالها استغلال كافة قدراته وامكانياته بحيث يستطيع الوصول الى مرحلة الإنتاجية والتي تمثل افضل مرحلة في أقل عدد ممكن من سنوات العمل ولكي يبقى فيها أطول فترة زمنية ممكنة قبل الوصول الى مرحلة التداعى والتى لا محال للوصول اليها في النهاية. يمكن حدوث ذلك من خلال التخطيط والتطوير المهني. هناك من يربط ما بين دورة الحياة المهنية وبين الرضا عن العامل المادى وعن المسئوليات في كل مرحلة من المراحل السالفة الذكر. يمكن توضيح تلك الرابطة (العلاقة) من خلال الرسم التالي:



نلاحظ هنا أن مستوى الرضا عن العامل المادى وعن المسئوليات في العمل يأخذ في الانخفاض إبتداء من المرحلة الثالثة (الإنتاجية) ويصل إلى أدنى مستوى له في المرحلة الرابعة. وهذا يتفق مع خصائص تلك المرحلة. كما يعود انخفاض مستوى الرضا عن العامل المادى وعن المسئوليات احيانا الى التوتر والخوف على المستقبل المهني خاصة اذا لم يحقق الفرد رغباته في التقدم الى الامام مهنيا في أقل عدد من السنوات. لذلك يجب على المنظمة أن تحاول بقدر الامكان مساعدة العاملين على مواجهة هذا التوتر والخوف وهذا ما سيأتى لاحقا عند التحدث عن دور المنظمة في التخطيط المهني[١٠].

(١٠) *Ibid.*

يمكننا الربط بين ما سبق ذكره عن انخفاض مستوى الرضا وبين التوتر والخوف من خلال المثال التالي عن الممر المهني (career path) والذى يمكن توضيحه من خلال الرسم التالي[١١]:



يعطينا هذا الرسم مثالا على ممر مهني مستقبلي في منظمة ما في مجال التسويق غير مرضي وغير مشجع حيث يبدأ الفرد العمل كمندوب مبيعات في سن ٢٢ عام تقريبا. يستغرق الوصول الى منصب مدير تسويق اقليمي حوالي ٣٥ عام من العمل والخدمة في المنظمة، عندها يكون قد بلغ الفرد من العمر ٥٧ عام.

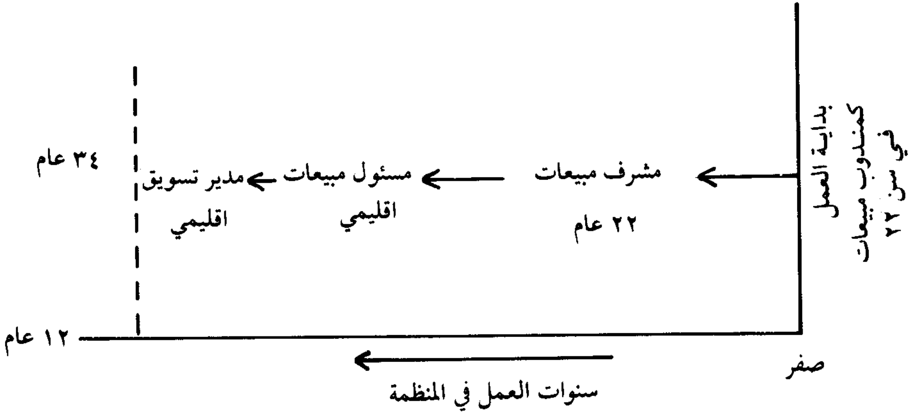
يعكس هذا النموذج ماهو موجود فعلا وواقعيا في معظم - ان لم يكن في كل - مؤسساتنا ومنظماتنا في العالم العربي. هذا الوضع غير مقبول على الإطلاق ليس فقط كونه يقتل عند الفرد الدافع لتنمية ذاته والتخطيط للتقدم الى الأمام مهنيا، إلا أنه يحرم أيضا المنظمة من الاستفادة من الامكانيات والطاقات المتوافرة لديها خاصة اذا كانت تعتمد سنوات العمل والخدمة كأساس أو معيار للتقدم والترقية وليس الاداء والطاقات والخبرات. لذا من الافضل أن يتبنى النموذج التالي للممر المهني بحيث يستغرق الفرد حوالي ١٢ عام لكي يصل الى منصب مدير تسويق اقليمي وليس ٣٥ عاما[١٢] مما يزيل

---

(١١) **T. Patten,** *Manpower Planning and the Development of Human Resources.* John Wiley, 1971, p. 611.

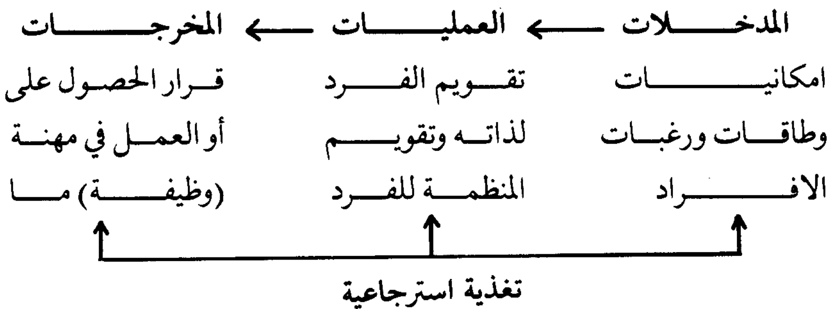
(١٢) *Ibid.*

الشعور بالتوتر والخوف على المستقبل المهني وبالتالي يرفع من مستوي الرضا بين العاملين.



خامسا: مكونات وخصائص التخطيط والتطوير المهني

تعرض الباحث فيما سبق الى أسباب دراسة التخطيط والتطوير المهني ومراحل اختيار الفرد لمهنة ما ثم دورة الحياة المهنية مبينا أهمية دراسة هذا الموضوع. الان يتعرض الباحث الى صلب الموضوع ألا وهو كيف يتم التخطيط والتطوير المهني موضحا دور كل من المنظمة والفرد في هذا المجال وأهم مكوناته. قبل التعرض للموضوع تفصيليا يجب أن ننظر الى عملية التخطيط والتطوير المهني من منطلق مفهوم النظم طبقا للشكل التالي:



يشتمـل التقـويم الـذاتي على تحديـد الفـرد لاحتيـاجاته ورغباته واهدافه وكيفية الوصول اليها. فحين يشتمل تقويم المنظمة على تحليل الوظائف وتحليل الممر المهني، تقـويم فرص التـدريب والتطـوير واخيراً تقويم فرص الترقية والتقدم للامام. الاختيار النهائي (المخرجات) لمهنة ما تتلاءم مع احتياجات وامكانيات الفرد ليس خاتمة المشوار بل انهـا بدايـة المستقبـل المهني للفـرد. إن التخطيـط والتطـوير المهني عملية مستمرة لا تنتهي بعثور الفرد على مهنة (وظيفة) ما طالما أن الفرد قادر وراغب في العمل في عدة وظائف[١٣] كما أنها تستغرق بعض الوقت. هذا الوقت دالة على:

١ ـ السرعة في الحصول على الخبرات والمهارات والمعلومات التي تتطلبها المهنة (الوظيفة).

٢ ـ مدى فرص تواجد المهنة (الوظيفة) التي يرغب الفرد في شغلها.

٣ ـ عدد الافراد الذين يتنافسون على هذه المهنة (الوظيفة)[١٤].

قد يواجـه الفـرد في اثنـاء محاولتـه لتقـويم ذاتـه (العمليـات) للوصـول الى القرار (المخرجات) بالعمل في مهنة (وظيفة) ما احدى الخيارات التالية:

١ ـ الاستمـرار في العمـل في المهنـة التي يختـارهـا بدون تغيـير وهـو ما يسمى بالمهنـة المستقيمة (straight career).

٢ ـ تغيير المهنة أو تغيير نوعية العمل في داخل المهنة. الأساس هنا هو التحول وليس التغيير الجذري، أي أن هناك نوع من الارتباط بين المهنة السابقة والجديدة، ان ما يحدث فقـط توسـع في مجالات الاهتـمام والأنشطـة في نفس المهنـة، مثال ذلك الحصـول على الـدكتـوراه في العلوم الإدارية وترك مهنة التدريس للعمل في مجال الاستشارات الادارية وهو ما يسمى بالمهنة المتسعة(broad career).

---

(١٣) **D. Gerster,** Career development: An integration of individual and organization needs, *Personnel* (March 1978), pp. 23-29.

(١٤) **S. Gould,** Career planning in the organization, *Human Resources Management,* (Spring 1978), pp. 8-11.

٣ ـ يحدث في الاختيار الثالث تغيير جذرى في المهنة بحيث يترك الفرد هذه المهنة كلية ويبحث عن مهنة اخرى مثل ترك مهنة التدريس والعمل في مجال التجارة الحرة وهو ما يسمى بالمهنة المتغيرة (variant career)[١٥].

دور الفرد والمنظمة في التخطيط والتطوير المهني

ذكر الباحث فيما سبق بأن إحدى عناصر عملية التخطيط والتطوير المهني التقويم الذاتي وتقويم المنظمة. أي أن كل من الفرد والمنظمة له دور أساسي في التخطيط والتطوير المهني، ماهي طبيعة هذه الأدوار؟.

قبل أن نتعرض الى طبيعة دور الفرد يجب أن نتفهم أولا مبدأ الذاتية الكلية والذي يقول بأن الفرد يستطيع أن يحقق بعض النجاح في العمل كما أنه يستطيع أن يوجد نوع من الترابط والتكامل بين طبيعة شخصيته وبين نجاحه في العمل في وظيفة ما كونه يمتلك التالي:

١ ـ اهداف واضحة المعالم لا تتعارض مع بعضها البعض.
٢ ـ خطة محددة لتحقيق تلك الاهداف.
٣ ـ وجود الاستمرارية بين خبراته السابقة والحالية والمستقبلية[١٦].

يلعب الفرد في ضوء ذلك العديد من الأدوار من خلال القيام بمسئولياته العملية المهنية والعائلية مثل القيام بدور المرؤوس، الزميل، الوالد... الخ. تتطلب هذه الأدوار في مجموعها من الفرد أن يحاول بقدر الامكان أن يحقق نوع من الترابط والتكامل بين جميع عناصر ذاتيته. يساعده هذا التكامل على أن يلعب هذه الأدوار المتعددة بنجاح وتحمل مسئولياتها. يساعد النجاح في تحديد عناصر الذاتية المتعددة وايجاد نوع من الترابط والتكامل فيما بينها، الفرد ليس فقط على تحقيق أهدافه المختلفة بل أيضا يساعده على القيام بأدوار جديدة وتحمل مسئوليات جسيمة. يدعى هذا النجاح في ايجاد ترابط وتكامل بين عناصر الذاتية المختلفة بالنجاح النفسي (Psychological success).

(١٥) Ginzberg, *op. cit.*, pp. 60-61.

(١٦) Bowen, *op. cit.*, pp. 23-26, and Ginzgerg, *op. cit.*, pp. 48.

هذا النجـاح النفسي هو أحـد أهم ما يجب أن يحققـه الفـرد أولاً لضـمان نجـاح التخطيـط والتطـويـر المهني المـرغوب. كما أن هناك مسئوليات اخرى يجب أن يتحملها الفرد عندما نتحدث عن دوره في التخطيط والتطوير المهني منها ما يلي:

١ ـ تكوين اتجاهات ايجابية تجاه العمل والمنظمة.
٢ ـ استخـدام كافـة امكـانياته ومهاراته باقصى طاقة ممكنة في العمل الحالي للحصول على المزيد من الخبرة والمهارة مما قد يؤهله لمهنة أو وظيفة أخرى في مستوى أعلى في السلم الوظيفي في المنظمة.
٣ ـ الاستمـرار في تقـويم جميع احتياجاته ورغباته واهدافه مع الاستفادة القصوى من جميع البرامج التدريبية والتنموية التي توفرها المنظمة.
٤ ـ وضع أهداف محددة واقعية ومرحلية.
٥ ـ الاستمرار في تقويم ذاته وتقويم فرص العمل المتوافرة في المنظمة خاصة تلك التي في مستـويـات أعلى وقد يشمل ذلك في بعض الأحيان البحث عن بدائل للعمل خارج المنظمة[١٧].

بدون شك هناك العديد من الفوائد التي قد تعود على الفرد، لو ادى بشكل جيد الدور المطلوب منه في التخطيط لتنمية ذاته وتطوير مستقبله المهني منها ما يلي:

- تفهمه الواقعي والموضوعي، لامكانياته، لمستوى ادائه، لاهدافه والتخطيط لكيفية تحقيقها.
- مسـاعـدتـه في اكتسـاب المهارة والخبرة اللازمتان للحصول على المعلومات المطلوبة ومن ثم إدراكه لذاته والتعرف على المهنة التي يرغب فيها فعلا.
- مسـاعـدتـه في تغيـير اتجاهاته ونظراته السلبية الى دوره الشخصي في مستقبله المهني وبـالتـالي اكتسـاب نظـرات ايجـابيـة تجعله يشعـر بأنه يستطيع تغيير مستقبله المهني للافضل ان هو أراد ذلك[١٨].

---

(١٧) *Ibid.*

(١٨) **P. Benson**, A model career planning program, *Personnel*, (March 1978), pp. 30-39.

تستدعى بدون شك هذه الفوائد أن يفكر الفرد جديا في التخطيط لتنمية ذاته وتطوير مستقبله المهني. ومما لاشك فيه يكون التطوير أفضل في الحالات التالية:

١ - نبوع الحافز للتطوير من داخل الفرد وليس بسبب قوى أو مؤثرات خارجية.
٢ - وجود أهداف محددة وواقعية وواضحة المعالم.
٣ - ادراك الفرد أن هذا التطوير سوف يعود عليه بالفائدة وانه يسير في الاتجاه الصحيح عندئذ يشعر بمزيد من الفرح والسعادة مما يعزز لديه الدافع للتخطيط والتطوير المهني.
٤ - الالتزام بالتخطيط والتطوير المهني.
٥ - حدوث التخطيط والتطوير بشكل تدريجي وبتوقيت منتظم(١٩).

يمكن توضيح ما سبق ذكره بخصوص دور الفرد في التخطيط والتطوير المهني بشكل تفصيلي من خلال الرسم التالي:

ادرك الفرد الى احتياجاته واهدافه المهنية



الحصول على معلومات خاصة بذاته وخاصة بالفرص المهنية المتوفرة



تقويم ومقارنة هذه الفرص وبدائلها



اختيار مهنة (وظيفة) ما



التأكد من صحة الاختيار



في حالة عدم الرضا أو عدم الاقتناع بالاختيار

تغذية استرجاعية

---

(١٩) **P. A. Soverwine,** Career Strategies: Planning for personal growth-Why Develop a career strategy. *Management Reviw*, (May 1977), pp. 24-28.

يتضمن هذا الرسم عدة عناصر اساسية هي[٢٠]:

١ ـ الامكانيات الذاتية مثل الخبرات، المهارات، والاهتمامات الشخصية.
٢ ـ الاحتياجات المرتبطة بالعمل مثل الشعور بالامان، الارتباط والعلاقات مع الآخرين والاستقلالية في العمل (work related needs).
٣ ـ القيم والمبادىء والأهداف الشخصية المختلفة (value and life goals).
٤ ـ فرص العمل في الاسواق (market place chances).

تمثل هذه العناصر الأربعة بالترتيب الأبعاد التالية للتخطيط والتطوير المهني:
١ ـ البعد التنموى (developmental).
٢ ـ البعد النفسي الاجتماعي (psycho-social).
٣ ـ البعد الاجتماعي الاقتصادي (socio-economic).
٤ ـ البعد الاقتصادي[٢١] (Economic).

نأتى الان الى دور المنظمة الذى لا ينفصل عن دور الفرد في التخطيط والتطوير المهني. رغم أنها مسئولية مشتركة بين الطرفين، إلا أن هناك بعض المسئوليات الخاصة بالمنظمة منها ما يلي:

١ ـ توفير وظائف ديناميكية وذات مسئوليات متعددة ومتغيرة.
٢ ـ توفير العديد من البرامج التدريبية لتأهيل وإعداد الفرد لوظائف أعلى في السلم الوظيفي.
٣ ـ التقويم الدورى والمستمر لاداء الفرد للتعرف على امكانياته ومدى قدرته على النمو والتطوير ومدى قدرته على تحمله مسئوليات اكبر في العمل.
٤ ـ التأييد والدعم المستمر للفرد لاحداث التغيير المطلوب والملائم في النمط السلوكي الذى يؤهله للتقدم للامام في المنظمة.

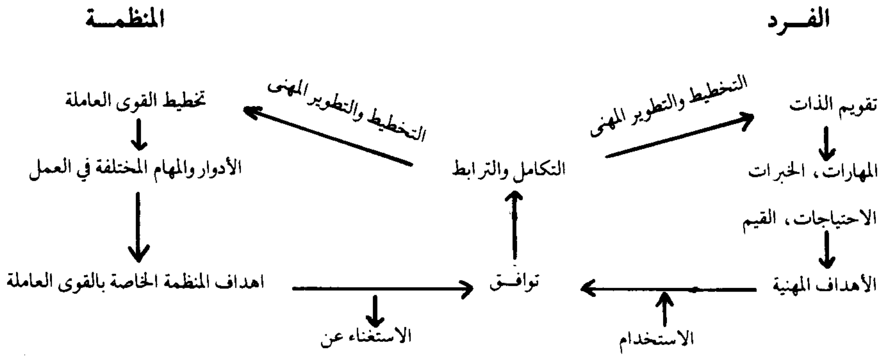
---

(٢٠) **L. Ginsburg,** Career planning: Help your organization grow *Supervisory Management,* (June 1977), pp. 9-16.

(٢١) **I. Schwartz,** Self assessment and career planning matching individual and organization goals, *Personnel,* (June 1979), pp. 47-52.

٥ ـ تشجيع الفرد بحيث يتولد داخله الدافع لتنمية ذاته والتخطيط لتطوير مستقبله المهني[٢٢].

يمكن تمثيل العلاقة والمسئولية المشتركة بين الفرد والمنظمة في التخطيط والتطوير المهني من خلال الرسم التالي:



أهم عامل أو عنصر في تلك المسئولية المشتركة هو عامل التوافق[٢٣]، والذى يشير الى التوافق بين احتياجات الفرد المهنية واحتياجات المنظمة. يتم التوافق من خلال اعتراف المنظمة بواقع الامر ان كل فرد عاقل يسعى من خلال تنمية ذاته الى الحصول على وظائف افضل ومسئوليات أكبر تفتح له الطريق للتقدم الى الأمام مهنيا. كما يتم التوافق بين الطرفين استنادا الى التوافق بين العوامل الشخصية الخاصة بالفرد مثل:

١ ـ المهارات والخبرات المختلفة.
٢ ـ الإدراك الذاتي.
٣ ـ النمط السلوكي.

وبين العوامل الخارجية الخاصة بالمنظمة مثل:

١ ـ خصائص ومتطلبات العمل.
٢ ـ الحرية في العمل.

(٢٢) **Aplin,** *op. cit.*, pp. 22-26.

(٢٣) **Schwartz,** *op. cit.*, p. 48.

٣ ـ نوعية الاشراف.
٤ ـ نظام الأجور والمرتبات.. الخ[٢٤].

يستمر الفرد في العمل وفي التخطيط لتنمية ذاته مهنيا اذا تم حدوث التوافق المطلوب وفي حالة عدم تحققه عندئذ يبدأ الفرد في البحث عن عمل آخر في منظمة أخرى. لحدوث التوافق الأمثل يجب أن يتوافر تفاهم مشترك بين الطرفين، الفرد والمنظمة، على احتياجات كل منهما. قد يعني احيانا عدم التوافق أن تفقد المنظمة جزء من الكفاءات المتوفرة والعاملة لديها والتي يمكن أن تكون أفضل ما تمتلك المنظمة. لذا يجب على المنظمة أن تسعى جاهدة الى خلق وظائف وفرص عمل أفضل مهنيا للعاملين بجانب مساعدتهم على امتلاك واكتساب الخبرات والقدرات اللازمة والملائمة لهذه الوظائف والفرص من خلال العديد من برامج التدريب والتنمية وكذلك من خلال اعادة النظر فيما يسمى بالممر المهني. بجانب ذلك يجب أن لا نغفل الدور الذى يجب أن يلعبه ايضا الفرد كما ذكر سابقا.

خصائص التخطيط المهني

لامكانية تنفيذ التخطيط والتطوير المهني بنجاح يجب أن تتوافر الخصائص التالية:
١ ـ المرونة والسرعة في العمل والتنفيذ.
٢ ـ توافر أهداف محددة يسعى الفرد الى تحقيقها وكيفية تحقيقها.
٣ ـ ترجمة الأهداف الى أفعال. الأفعال هي همزة الوصل بين الاستراتيجية لتحقيق الأهداف والمقدرة الفعلية المتوافرة للفرد لتحقيق الأهداف.
٤ ـ التركيز على الأهداف وليس على الأدوار، حيث أن الأدوار هي الطريق أو الوسيلة لتحقيق الأهداف. الأهداف ثابتة ومستقبلية في حين أن الأدوار متغيرة.
٥ ـ الاستعداد لتحمل درجة من المخاطرة. يعتمد هذا على الخبرات السابقة لدى الفرد، مدى الثقة في النفس والقدرة على تقويم المخاطرة وكيفية مواجهتها. يؤثر هذا الاستعداد على نوعية الأهداف في التخطيط والتطوير المهني.

(٢٤) *Ibid.*

٦ - حل الصراع الذى قد ينشأ من توافر العديد من الفرص المهنية.
٧ - نظرة واقعية للامور والى امكانيات الفرد وحدوده. الواقعية أساس مهم من أسس التخطيط الناجح والفعال.
٨ - نظرة شمولية مبدعة لواقع الحياة. الحياة معمل تجارب يكتسب الفرد فيها عدة مهارات وخبرات كما يتعلم كيفية مواجهة مواقف جديدة مختلفة لذا يجب أن تكون نظرة الفرد لمستقبله المهني نظرة شمولية ليست محددة في مهنة واحدة.
٩ - الاحساس الشخصي بالالتزام والمسئولية[٢٥].

ملاحظة ختامية

بلا شك تنخفض قيمة الموجودات من مصادر ووسائل الإنتاج بسبب الاستهلاك أو الاستخدام على مدار السنين. على النقيض من ذلك فان القوى العاملة أو المصادر البشرية كأحد مصادر الانتاج تتزايد قيمتها مع مرور الزمن (appreciate) نتيجة الى زيادة خبراتها ومهاراتها وكفاءتها في العمل وصقل مواهبها وامكانياتها خلال سنوات العمل والانتاج. يكتسب أية فرد عامل، كأحد مصادر القوى العاملة مع مرور الزمن نتيجة العمل في مهنة (وظيفة) ما المزيد من الخبرات والمهارات مما يساعده ليس فقط على آداء عمله بكفاءة بل يساعده ايضا على تحمل مهام ومسئوليات جسيمة في أعمال ووظائف أخرى قد تكون في مراتب أعلى في السلم الوظيفي للمنظمة. يستفيد بالتالي نتيجة الى ذلك كل من الفرد والمنظمة.

من هذا المنطلق فانه منطقيا أن يسعى الفرد، الذى يدرك تزايد وتضاعف قيمته الشخصية والمهنية، الى التقدم للأمام في السلم الوظيفي للمنظمة التي يعمل فيها والى أن يخطط لتطوير مستقبله المهني أيضا. من هذا المنطلق أيضا يجب أن تكون مسئولية التخطيط والتطوير المهني مسئولية مشتركة بين كل من الفرد والمنظمة لإدراك كل منهم لمدى الانعكاس الإيجابي للتزايد في قيمة المصادر البشرية على مرور السنين على كل من امكانية المنظمة على تحقيق اهدافها وعلى قدرة الفرد على تطوير مستقبله المهني للافضل.

(٢٥) **Souer Wine,** *op. cit.*, pp. 55-59.

التخطيـط والتطـويـر المهني يسـاعد الفرد على تنمية ذاته مهنيا مما يعود عليه وعلى المنظمة بالعديد من الفوائد المشتركة تتلخص في جملة واحدة ألا وهي الأداء والانتهاء. يجب أن لا نغفـل هنـا أهميـة الـدعم والتأييـد من قبـل الإدارة العليا وتوفير العديد من الـبرامـج التـدريبيـة والتنموية لمساعدة جميع العاملين في كافة مجالات الأداء المختلفة. هذا بجـانب ايجـاد وظـائف تتسم بالمـرونة والقدرة على اثبات الذات والفرصة للتقدم للامام، لا أن تكون وظائف متجمدة من هنا يتبين لنا كما جاء في البحث أهمية الاهتمام بدراسـة موضـوع التخطيـط والتطـويـر المهني من قبـل المعنيـين والمسئـولـين عن جميـع المؤسسات والمنظمات في العالم العربي لما لهذا الموضوع من انعكاسات ايجابية عديدة إذا أحسن الاهتمام به.

Career Planning and Career Development

Dr. Z. Al Sabagh

University of Al Yarmouk, Arbid, Jordan.

Most of the organizations don't care much about helping their employees to plan and to develop their careers. These orgnizations provide their employees with what is called dead end jobs which don't give them the chance to be promoted in the organization hierarchy. There are lots of myths concerning the subject which we still believe in spite of the fact that there are many and different reasons to be aware of employee(s) career planning and career development. Among these reasons are the continuous technical changes in many job contents and better utilization of the human resources. On the other hand the benefits and the responsibility of career planning and career development are mutual for both the organization and the individual.

Every employee, when he is planning for his career, has to go through certain steps till he finds the job that can help him to achieve his career objectives. These steps start with fantasy ending with a realistic choise based on his value orientation towards work. On the other hand during his career the employee goes through what is called "carèer life cycle" which includes the trial, the growth, the productivity and the decline stages. During that cycle the employee usually (and should) continues to assess his different capabilities and develop what ever needs to be developed in order to achieve his career objectives and to match his capabilities with the organization needs.

Career Planning and career development is the mutual responsibility of both the individual (employee) and the organization, but mostly is the organization responsibility through providing employees with meaningful jobs, chance to attend training and development programs, and chance to keep going up in the organization hierarchy. The organization should take into account the fact that human resources appreciate with time, simply because of continuous development of their different capabilities in the organization through career planning and career development.